

***SCOPING REVIEW: IMPLEMENTASI KEBIJAKAN MANAJEMEN
TALENTA APARATUR SIPIL NEGARA DI INDONESIA***

(Skripsi)

Oleh

**FIARTHA
NPM. 2116041006**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2025**

ABSTRAK

SCOPING REVIEW: IMPLEMENTASI KEBIJAKAN MANAJEMEN TALENTA APARATUR SIPIL NEGARA DI INDONESIA

Oleh

Fiartha

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi kebijakan manajemen talenta Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia dengan mengacu pada PermenPANRB Nomor 3 Tahun 2020. Menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR) jenis *scoping review*, studi ini mengidentifikasi perkembangan penerapan kebijakan, faktor yang mendukung keberhasilan pelaksanaan, serta kendala utama yang dihadapi di berbagai instansi pemerintah. Proses telaah literatur dilakukan melalui database Google Scholar, DOAJ, dan GARUDA dengan penyaringan artikel menggunakan protokol PRISMA dan bantuan aplikasi *Covidence*. Dari 511 artikel awal, sebanyak 12 studi yang relevan dianalisis lebih lanjut. Hasil review menunjukkan bahwa implementasi kebijakan manajemen talenta masih bersifat parsial dan belum menyeluruh pada semua tahapan, serta umumnya masih diterapkan pada level jabatan tertentu, seperti Jabatan Pimpinan Tinggi. Faktor pendukung implementasi mencakup regulasi yang jelas, komitmen pimpinan, serta ketersediaan sistem informasi. Sementara itu, tantangan yang dihadapi meliputi keterbatasan sumber daya manusia, kurangnya pemahaman teknis, dan resistensi budaya organisasi. Penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam memahami praktik dan dinamika pelaksanaan manajemen talenta ASN serta menjadi referensi untuk peningkatan sistem merit di sektor publik Indonesia.

Kata kunci: Aparatur Sipil Negara, Implementasi kebijakan, Manajemen Talenta

ABSTRACT

SCOPING REVIEW: IMPLEMENTATION OF CIVIL SERVANT TALENT MANAGEMENT POLICY IN INDONESIA

By

Fiartha

This study aims to analyze the implementation of civil service talent management policies in Indonesia with reference to PermenPANRB Number 3 of 2020. Using the Systematic Literature Review (SLR) method, specifically a scoping review, this study identifies developments in policy implementation, factors supporting successful implementation, and key obstacles encountered in various government agencies. The literature review process was conducted through the Google Scholar, DOAJ, and GARUDA databases, with articles filtered using the PRISMA protocol and the Covidence application. Out of 511 initial articles, 12 relevant studies were analyzed further. The review results indicate that the implementation of talent management policies remains partial and incomplete across all stages, and is generally applied only at certain job levels, such as Senior Leadership Positions. Supporting factors for implementation include clear regulations, leadership commitment, and the availability of information systems. Meanwhile, challenges faced include limited human resources, lack of technical understanding, and organizational cultural resistance. This research provides an important contribution to understanding the practices and dynamics of talent management implementation among civil servants and serves as a reference for improving the merit system in Indonesia's public sector.

Keywords: State Civil Apparatus, Policy implementation, Talent Management

***SCOPING REVIEW: IMPLEMENTASI KEBIJAKAN MANAJEMEN
TALENTA APARATUR SIPIL NEGARA DI INDONESIA***

Oleh

**FIARTHA
2116041006**

Skripsi

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
SARJANA ADMINISTRASI NEGARA**

Pada

**Jurusan Administrasi Negara
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
2025**

Judul Skripsi : **SCOPING REVIEW: IMPLEMENTASI
KEBIJAKAN MANAJEMEN TALENTA
APARATUR SIPIL NEGARA DI
INDONESIA**

Nama Mahasiswa : **Fiartha**

Nomor Pokok Mahasiswa : **2116041006**

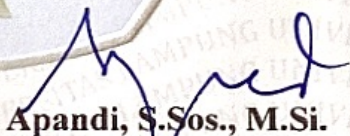
Program Studi : **Administrasi Negara**

Fakultas : **Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**

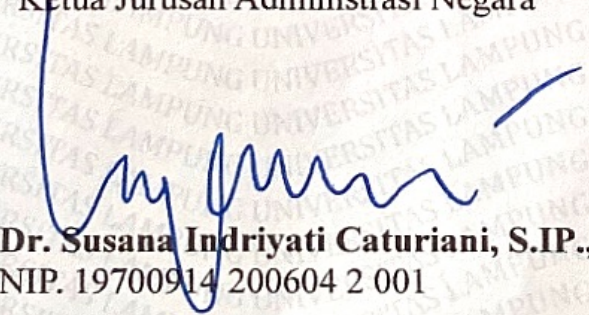
MENYETUJUI

1. **Komisi Pembimbing**


Dewie Brima Atika, S.IP., M.Si.
NIP. 19821212 200801 2 017


Apandi, S.Sos., M.Si.
NIP. 19620707 198303 1 005

2. **Ketua Jurusan Administrasi Negara**

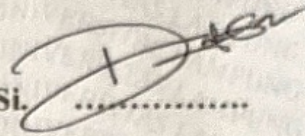

Dr. Susana Indriyati Caturiani, S.IP., M.Si.
NIP. 19700914 200604 2 001

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

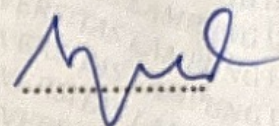
Ketua

: Dewie Brima Atika, S.IP., M.Si.



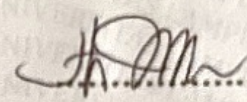
Sekretaris

: Apandi, S.Sos., M.Si



Penguji

: Ita Prihantika, S.Sos., M.A.



2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Prof. Dr. Anna Gustina Zainal, S.Sos., M.Si.

NIP. 19760821 200003 2 001

Tanggal Lulus Ujian Skripsi: 28 Juli 2025

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, Skripsi ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana), baik di Universitas Lampung maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari Komisi Pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah di tulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi.

Bandar Lampung, 28 Juli 2025
Yang membuat pernyataan,


F878DAJX00401943
Fiartha
NPM. 2116041006

RIWAYAT HIDUP



Penulis memiliki nama lengkap Fiarttha, lahir di Desa Tanjung Qencono Kecamatan Way Bungur Kabupaten Lampung Timur pada tanggal 17 Desember 2003. Penulis merupakan anak kedua dari tiga bersaudara dari pasangan Bapak Sukino dan Ibu Risna Satifa. Jenjang pendidikan yang ditempuh penulis dimulai dari taman kanak-kanak di TK Aisyah Busthanul Athfal Tanjung Qencono, pendidikan dasar di SD Negeri 1 Tanjung Qencono, pendidikan menengah pertama di SMP Negeri 1 Way Bungur, dan pendidikan menengah atas di SMA Negeri 1 Purbolinggo.

Pada tahun 2021 penulis terdaftar sebagai mahasiswa Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung melalui jalur Seleksi Nasional Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SNMPTN). Semasa menjadi mahasiswa, penulis aktif sebagai anggota dalam organisasi yaitu Himpunan Mahasiswa Administrasi Negara (HIMAGARA) pada bidang Hubungan Luar (Hublu).

Pada bulan Januari-Februari tahun 2024 penulis melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) di Desa Giri Harjo, Kecamatan Bahuga, Kabupaten Way Kanan. Selanjutnya pada bulan Februari-Agustus 2024 penulis juga melaksanakan Magang Kampus Merdeka di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung dengan penempatan pada bidang IV yaitu bidang penyajian data dan kepangkatan.

MOTTO

“Hidup itu sudah tentu naik turun, maka nikmati saja prosesnya, ambil hikmahnya. Saat naik, rendah hatilah. Saat turun, tabahlah. Sungguh bersama kesulitan ada kemudahan.”

-Habib Husein Ja'far-

“Salah tempat bisa membuat yang hebat gagal, tapi yang biasa pun bisa luar biasa ditempat yang tepat”

-Fiartha-

“Jika kamu tidak berjalan hari ini, maka kamu harus siap berlari besok”

-Karya Tulis, Podjok Merenung-

PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan syukur kepada Allah SWT atas segala limpahan nikmat dan hidayah-nya

Dengan segala ketulusan hati, ku persembahkan karya tulis ini kepada:

Bapakku dan Ibuku Tercinta,

Bapak Sukino dan Ibu Risna Satifa

Yang selalu memberikan kasih sayang, dukungan, serta motivasi baik secara moril maupun materil, selalu berusaha memberikan yang terbaik, kerja keras tanpa mengenal lelah, serta doa yang tulus yang selalu mengiringi keberhasilanku.

Kakak dan Adikku Tersayang,

Pixyoriza dan Shafwali

Yang selalu memberikan motivasi, semangat, dukungan, serta canda tawa yang tidak pernah terlupakan.

Para Dosen dan Civitas Akademika,

Yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan, bimbingan, arahan, dukungan dan doa.

Almamater Tercinta,

Universitas Lampung

SANWACANA

Alhamdulillah, puji syukur penulis ucapkan kehadirat Allah Subhanahu wa Ta'ala yang telah memberikan rahmat, hidayah dan ridho-nya sehingga telah menyelesaikan skripsi dengan judul ***“Scoping Review: Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara di Indonesia”*** sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Administrasi Negara di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung. Penulis menyadari masih terdapat banyak kekurangan dalam penulisan skripsi ini, sehingga sangat diharapkan saran dan kritik yang membangun dari semua pihak untuk pengembangan dan kesempurnaan skripsi ini. Hal ini karena dalam pelaksanaan penelitian untuk menyelesaikan skripsi ini. Penulis mendapatkan banyak bantuan, bimbingan dukungan dan saran dari berbagai pihak secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih dalam kesempatan ini kepada:

1. Ibu Dewie Brima Atika, S.IP., M.Si., selaku dosen pembimbing utama yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi. Terima kasih atas ilmu, waktu, nasihat, arahan, bimbingan, motivasi, dan apresiasi yang sangat membantu penulis agar terpacu untuk menyelesaikan skripsi ini sehingga menjadi skripsi yang lebih baik.
2. Bapak Apandi, S.Sos., M.Si., selaku Dosen Pembimbing Kedua yang juga membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Terima kasih atas ilmu, waktu, bimbingan, arahan, motivasi, dan apresiasi selama ini hingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
3. Ibu Ita Prihantika, S.Sos., M.A., selaku Dosen Penguji skripsi penulis sekaligus Sekretaris Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung. Terima kasih atas segala ilmu, waktu, kritik dan saran, dukungan, serta arahan yang diberikan kepada penulis hingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
4. Ibu Prof. Dr. Anna Gustina Zainal, S. Sos., M. Si, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.

5. Ibu Dr. Susana Indriyati Caturiani, S.IP., M.Si. selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
6. Bapak Nana Mulyana, S.IP., M.Si., selaku Dosen Pembimbing akademik penulis. Terima kasih atas ilmu, waktu, dan bimbingannya selama di perkuliahan.
7. Seluruh Dosen Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung atas semua ilmu yang telah diberikan kepada penulis selama perkuliahan.
8. Seluruh staff dan civitas akademika Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung yang telah membantu penulis dalam proses penyusunan skripsi dan selama menempuh studi selama masa perkuliahan.
9. Seluruh pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung terkhusus bidang penyajian data dan kepangkatan yang telah memberikan pengalaman berharga dan berkesan selama magang.
10. Teruntuk sahabat perjuangan yang berawal dari organisasi hingga sekarang, Dea Novita Sari dan Ayu Balqis Aulia yang telah menemani masa perkuliahan, yang memberikan banyak kenangan, serta pentingnya mengeksplor hal baru. Terima kasih telah bekerjasama dan menjadi bagian tempat ku untuk berdiskusi, belajar, berkembang dan mendapat pengalaman-pengalaman yang luar biasa.
11. Teruntuk teman seperjuangan magang, Miranda Tobing. Terima kasih sudah menjadi teman yang selalu menguatkan penulis selama magang 6 bulan bersama. Terimakasih telah menghadirkan canda tawa dan kebahagiaan. Terimakasih sudah memberikan kritik, saran, nasihat, serta hal-hal baik yang pernah diajarkan.
12. Teruntuk teman-teman PKL, Dea Novita Sari, Putri Della Puspita, Riska Adelia Pratiwi, dan lainnya yang tidak dapat disebutkan satu persatu. Terima kasih telah kebersamaan penulis dalam masa magang. Terima kasih atas cerita ceritanya, terima kasih telah menghadirkan canda tawa, kebahagiaan dan hal-hal baik yang pernah diajarkan.

13. Sahabat perjuangan hidup anak kost semasa kuliah, Tamara Nisa, S.Ak dan Suci Ananda Putri. Terima kasih sudah menjadi sosok keluarga kedua yang baik, memotivasi, memberikan dukungan, doa, bahagia, dan canda tawa. Terima kasih atas support dan hal hal baik yang pernah diajarkan.
14. Partner cuanku, Ni'matul Lulu'in. Terima kasih telah menjadi bagian dalam perkuliahan ini. Terima kasih sudah menjadi tempat cerita, bertukar cerita dan berjuang bareng. Terimakasih atas support dan hal hal baik yang pernah diajarkan.
15. Teruntuk sahabat sekaligus saudara saya Ayu Setiawati, S.Pd. Terima kasih atas dukungan yang diberikan. Terima kasih atas kebersamaan dari masa Taman kanak-kanak hingga bisa menjadi seorang sarjana. Terima kasih atas kebersamaan yang penuh warna, susah senang bareng, daftar kuliah bareng, berjuang bareng. Terima kasih atas support dan hal hal baik yang pernah diajarkan.
16. Teruntuk seluruh keluarga besar saya yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, dengan tulus saya ucapkan terima kasih atas doa, dukungan, dan semangat yang telah diberikan. Kehadiran kalian menjadi kekuatan besar yang mendorong saya untuk menyelesaikan skripsi ini dengan penuh keyakinan dan rasa syukur.
17. Teman-teman Gilgamara (2021) yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. Terimakasih telah menjadi teman seperjuangan pada masa perkuliahan, melewati semua lika-liku dunia perkuliahan dan terimakasih untuk pengalaman terbaiknya.
18. Semua pihak yang membantu baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyelesaian skripsi ini, terima kasih atas bantuannya. Semoga Allah SWT memberikan balasan yang lebih besar untuk Bapak, Ibu, dan teman-teman semua. Hanya ucapan terimakasih dan doa yang dapat penulis berikan.

Akhir kata, terima kasih atas segala kebaikan dan bantuan yang diberikan kepada penulis, serta mohon maaf apabila terdapat kesalahan dalam skripsi ini, karena penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Semoga karya ilmiah ini dapat berguna dan bermanfaat bagi orang banyak.

DAFTAR ISI

Halaman

DAFTAR ISI	xiv
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
 BAB I PENDAHULUAN	 1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian	8
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	 9
2.1 Tinjauan Tentang Implementasi Kebijakan.....	9
2.1.1 Pengertian Implementasi Kebijakan.....	9
2.1.2 Model Implementasi Kebijakan	11
2.2 Tinjauan Tentang Manajemen Talenta	19
2.2.1 Pengertian Manajemen Talenta	19
2.2.2 Unsur Manajemen Talenta.....	23
 BAB III METODE PENELITIAN	 27
3.1 Desain Penelitian.....	27
3.2 Protokol Systematic Literatur Review	27
3.2.1 Develop Research Question	28
3.2.2 Study Selection	29
3.2.3 Developing the Search Strategy	30
3.2.4 The Study Selection Process	30
3.2.5 Appraising the Quality of Studies	31
3.2.6 Synthesis Result	31
3.2 Teknik Analisis Data	31
 BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	 33
4.1 Hasil Pencarian dan Seleksi Studi.....	33
4.1.1 Ekstraksi data	35
4.1.2 Daftar Hasil Publisher Artikel Ilmiah.....	44
4.1.3 Daftar Hasil Publisir Skripsi/Tesis	45
4.1.4 Daftar Hasil Publisir Prosiding.....	46
4.1.5 Mapping/Scoping	47

4.2 Pembahasan.....	50
4.2.1 Analisis dan Pembahasan Research Question.....	51
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	112
5.1 Kesimpulan	112
5.2 Saran.....	113
DAFTAR PUSTAKA.....	115
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 1. Perumusan PICOC dari <i>Research question</i>	29
Tabel 2. Hasil <i>Research question</i> dari PICOC	30
Tabel 3. Kriteria pemilihan studi.....	30
Tabel 4. Protokol pencarian penelitian	31
Tabel 5. <i>Charting data</i>	37
Tabel 6. Daftar hasil pencarian artikel ilmiah	45
Tabel 7. Daftar hasil pencarianskripsi/tesis.....	46
Tabel 8. Daftar hasil pencarian prosiding	46
Tabel 9. Karakteristik umum studi	47
Tabel 10. Pemetaan wilayah.....	49
Tabel 11. Tematik	50
Tabel 12. Matriks analisis implementasi kebijakan manajemen talenta ASN di Indonesia.....	81
Tabel 13. Matriks faktor pendukung dalam implementasi kebijakan manajemen talenta ASN di Indonesia	97
Tabel 14. Matriks kendala/tantangan dalam implementasi kebijakan manajemen talenta ASN di Indonesia	110

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 1. Pemetaan Bibliometrik.....	3
Gambar 2. Penilaian Sistem Merit di Instansi Pemerintah	5
Gambar 3. Progres Implementasi Manajemen Talenta secara Nasional	6
Gambar 4. Prosedur Systematic Literature Review	29
Gambar 5. Flow Diagram Prisma	35

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan ilmu pengetahuan yang terus menerus menyebabkan terjadinya pergeseran paradigma ilmu pengetahuan. Khususnya, konsep manajemen sumber daya manusia telah mengalami pergeseran paradigma, dimulai dari *personnel management*, berlanjut ke *human resources management* dan akhirnya *human capital management*. Berbeda dengan paradigma awal manajemen sumber daya manusia, yang melihat individu hanya sebagai salah satu komponen produksi dalam suatu organisasi, paradigma sumber daya manusia terkini *human capital management* telah membentuk gagasan manajemen talenta. Metode manajemen talenta telah berubah sebagai respons terhadap perkembangan di tempat kerja (Frank & Taylor dalam Mahapatra & Dash, 2022) dengan sumber daya manusia sekarang dianggap sebagai aset berharga dalam suatu perusahaan. Oleh karena itu, aset ini harus dikelola secara efektif karena sumber daya manusia berperan penting dalam organisasi.

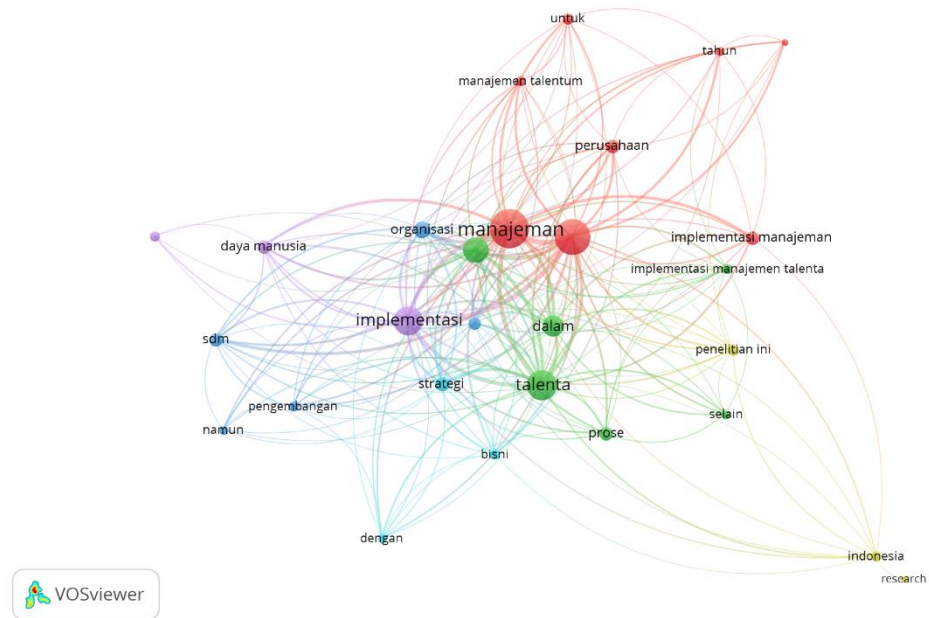
Sumber daya manusia merupakan faktor penggerak dalam pencapaian misi dan visi organisasi. Demikian pula dalam organisasi publik, sebagai aset atau human capital sumber daya aparatur atau Aparatur Sipil Negara (ASN) perlu dikelola melalui manajemen kepegawaian. Pengelolaan pegawai yang tepat akan menghasilkan ASN yang profesional. Pada sektor publik menekankan manajemen sumber daya manusia dalam hal ini aparatur negara untuk menjalankan tugas pokok dan fungsinya agar mengutamakan profesionalisme dan kompetensi (Rodiyah & Agustina, 2021).

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara menetapkan bahwa pengelolaan Aparatur Sipil Negara harus berlandaskan sistem merit. Hal ini juga diperjelas melalui Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS), yang menegaskan bahwa sistem merit dilaksanakan dengan menetapkan kriteria manajemen karier yang diperoleh melalui manajemen talenta dengan tahapan mencakup perencanaan, pengembangan, pola karier, serta kelompok rencana suksesi (talent pool) yang dihasilkan dari manajemen talenta.

Manajemen Sumber Daya Manusia berbasis sistem merit merupakan hasil dari evaluasi terhadap sistem manajemen pegawai negeri yang sebelumnya menggunakan pendekatan *patronase* dan *spoils*. Dalam implementasinya, sistem merit memerlukan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berbasis sistem merit untuk memastikan pelaksanaan yang lebih kredibel, efektif, dan efisien. Oleh karena itu, demi menciptakan SDM Aparatur yang profesional, netral, berintegritas, dan berkinerja tinggi, pemerintah telah menetapkan manajemen ASN berbasis sistem merit sebagai prioritas pembangunan nasional melalui Manajemen Talenta. Kebijakan ini diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permen PAN RB) Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN. Manajemen talenta di sektor publik bertujuan untuk membangun SDM Aparatur unggul di seluruh level instansi pemerintah, mengingat ASN berperan sebagai agen reformasi, perumus dan pelaksana kebijakan. Proses dan tahapan Manajemen talenta diharapkan dapat membentuk profil ASN yang kompeten, berkapasitas tinggi, dan memiliki potensi optimal untuk meningkatkan kinerja organisasi publik.

Dalam era globalisasi yang semakin dinamis, manajemen talenta menjadi aspek krusial dalam mengelola sumber daya manusia di berbagai organisasi, termasuk di Indonesia. Untuk memahami bagaimana perkembangan studi mengenai implementasi manajemen talenta, dilakukan analisis bibliometrik

menggunakan perangkat lunak VOSviewer dengan menggunakan *Publish or Perish* sebagai sumber data literatur.



Gambar 1. Pemetaan Bibliometrik

(Sumber: diolah oleh peneliti, 2025)

Berdasarkan hasil visualisasi bibliometrik, ditemukan bahwa kata kunci yang paling dominan adalah “manajemen”, “implementasi”, dan “talenta”. ketiga kata kunci tersebut membentuk inti dari peta jaringan, menunjukkan bahwa topik utama penelitian banyak berfokus pada pengelolaan dan penerapan strategi manajemen talenta dalam organisasi.

Peta bibliometrik ini membagi kata-kata terkait ke dalam beberapa klaster berwarna, yang masing-masing merepresentasikan tema atau fokus penelitian berbeda. Klaster merah berpusat pada kata “manajemen”, yang berkaitan erat dengan konsep “perusahaan”, “implementasi manajemen”, dan “manajemen talentum”, menandakan perhatian besar terhadap penerapan manajemen talenta dalam konteks korporasi. Klaster hijau mengelilingi kata “talenta” dan terkait dengan istilah seperti “proses”, “strategi” dan “penelitian ini”, menunjukkan bahwa penelitian banyak membahas bagaimana proses dan strategi pengelolaan talenta

diorganisasikan. Klaster biru menyoroti aspek “SDM”, “daya manusia”, dan “pengembangan”, memperlihatkan fokus pada pengembangan sumber daya manusia sebagai bagian dari implementasi manajemen talenta. klaster ungu menitikberatkan pada kata “implementasi”, memperlihatkan hubungan antara teori dan praktik manajemen talenta dalam organisasi.

Selain itu, terdapat kata kunci lain seperti “Indonesia” dan “research” yang menunjukkan bahwa kajian tentang implementasi manajemen talenta masih relevan dalam konteks nasional dan global. Dari hasil ini, terlihat bahwa topik implementasi manajemen talenta merupakan tema yang penting dan terus berkembang dalam penelitian, terutama berkaitan dengan strategi organisasi dalam mengelola SDM untuk meningkatkan daya saing. Hal ini mendasari pentingnya penelitian lebih lanjut untuk memperdalam pemahaman tentang faktor-faktor pendukung penerapan implementasi manajemen talenta, khususnya dalam konteks Indonesia.

Sistem ini dirancang untuk mengidentifikasi dan mempersiapkan talenta terbaik untuk mengisi posisi kunci sebagai pemimpin masa depan dan posisi strategis yang mendukung inti organisasi. Tujuannya untuk mendorong profesionalisme jabatan, meningkatkan kompetensi dan kinerja talenta, serta memberikan kejelasan jalur karir guna mempercepat pengembangan karir berkelanjutan. Manajemen talenta ini diharapkan mewujudkan rencana suksesi yang objektif, terencana, transparan, tepat waktu, dan akuntabel, sehingga memperkuat penerapan sistem merit di instansi pemerintah. Program ini juga memastikan ketersediaan talenta yang sesuai dengan posisi yang tepat pada waktu yang tepat, selaras dengan visi misi, serta tujuan strategis organisasi, sekaligus menyeimbangkan pengembangan karir ASN dengan kebutuhan instansi. Berdasarkan regulasi tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen talenta adalah salah satu komponen sistem merit yang mengubah manajemen karier dari berbasis balas jasa menjadi berbasis kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Sehingga setiap pegawai

memiliki kesempatan yang sama tanpa memandang perbedaan agama, budaya, ras, suku atau warna kulit.

Manajemen talenta kini telah menjadi paradigma utama dalam pengembangan karier ASN. Namun, aspek pengembangan karier masih menjadi salah satu area yang mendesak untuk diperbaiki dalam pengelolaan ASN diberbagai daerah (Sutrisno, 2020; Pramusinto, 2023; Mawarni dan Supriatna, 2023). Berdasarkan evaluasi KASN, dari delapan aspek manajemen ASN yang dinilai, pengembangan karier ASN menunjukkan capaian terendah dalam penerapan sistem merit. oleh karena itu, percepatan dan peningkatan pada aspek ini menjadi prioritas yang perlu dilakukan.

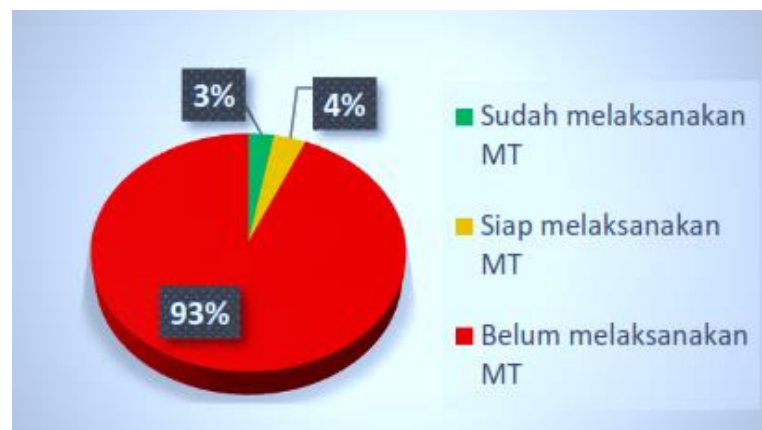


Gambar 2. Penilaian Sistem Merit dalam Manajemen ASN di Instansi Pemerintah 2023
Sumber: KASN, 2023

Kebijakan terkait manajemen talenta telah diterbitkan sejak tahun 2020 melalui Permen PANRB Nomor 3 tahun 2020 yang ditetapkan pada 13 Januari 2020. Dalam kebijakan ini, manajemen talenta ASN diartikan sebagai sistem pengelolaan karier ASN yang mencakup tahapan akuisisi, pengembangan, retensi, dan penempatan talenta. Sistem ini dirancang untuk memprioritaskan individu dengan potensi dan kinerja tertinggi untuk menduduki jabatan target melalui mekanisme tertentu yang dilaksanakan

secara efektif dan berkelanjutan guna memenuhi kebutuhan instansi pemerintah, baik di tingkat nasional maupun instansional. Kebijakan ini juga mengatur secara rinci pelaksanaan manajemen talenta, termasuk kelembagaan, tahapan penyelenggaraan, serta infrastruktur yang diperlukan.

Setelah empat tahun implementasi, kebijakan manajemen talenta belum menunjukkan hasil yang optimal. Hal ini terlihat dari data yang rilis oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). Hingga Juli 2024, hanya 41 instansi pemerintah yang telah mengisi jabatan pimpinan tinggi (JPT) melalui mekanisme manajemen talenta. Dari jumlah tersebut, 18 instansi telah melaksanakan manajemen talenta, sementara 23 lainnya masuk kategori siap melaksanakan (KASN, 2024). Jumlah ini masih sangat kecil dibandingkan total 597 instansi pemerintah yang ada dalam laporan KASN penilaian sistem merit tahun 2023. Angka ini juga jauh dari target RPJMN 2020-2024, yang memproyeksikan pada tahun 2023 sebanyak 87 instansi pemerintah sudah menerapkan sistem manajemen talenta.



Gambar 3. Progres Implementasi MT secara Nasional per Juli 2024
Sumber: KASN (2024) dalam Masrully & Saputro (2024)

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil mengimplementasikan manajemen talenta secara efektif dapat meningkatkan produktivitas, inovasi, dan daya saing. Namun, di sisi lain, implementasi kebijakan ini sering kali menghadapi berbagai kendala,

seperti kurangnya pemahaman tentang konsep manajemen talenta, keterbatasan sumber daya, hingga resistensi budaya organisasi. Oleh karena itu, penting untuk diteliti pelaksanaan kebijakan ini karena PANRB Nomor 3 Tahun 2020 merupakan titik awal penerapan kebijakan manajemen talenta, secara formal, sehingga periode 2020-2024 menjadi masa yang penting untuk mengetahui bagaimana kebijakan ini berjalan di Instansi Pemerintah.

Studi tentang manajemen talenta di organisasi publik masih jarang dilakukan dibandingkan dengan penelitian sejenis di organisasi bisnis ataupun swasta. Studi literatur menawarkan pendekatan yang komprehensif untuk mengeksplorasi berbagai perspektif, serta tantangan dalam implementasi kebijakan manajemen talenta. Dengan menganalisis penelitian-penelitian sebelumnya, dapat diidentifikasi pola, kesenjangan, dan peluang untuk perbaikan dalam penerapan kebijakan ini. Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “*Scoping Review: Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara di Indonesia*”.

1.2 Rumusan masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalahan yang akan dikaji oleh penulis dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta ASN di Indonesia sesuai dengan Permen PAN-RB Nomor 3 Tahun 2020?
2. Apa saja yang menjadi pendukung dalam implementasi kebijakan manajemen talenta ASN di Indonesia?
3. Faktor apa yang menjadi tantangan atau kendala dalam implementasi kebijakan manajemen talenta ASN di Indonesia?

1.3 Tujuan Penelitian

Sebagaimana yang termuat pada rumusan masalah, tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Guna memperoleh deskripsi dan analisa mendalam tentang implementasi kebijakan manajemen talenta ASN di Indonesia melalui *scoping review*.
2. Guna teridentifikasinya faktor pendukung dalam implementasi kebijakan manajemen talenta ASN di Indonesia melalui *scoping review*.
3. Guna teridentifikasinya tantangan atau kendala dalam implementasi kebijakan manajemen talenta ASN di Indonesia melalui *scoping review*.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian di atas, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada:

1. Manfaat Teoritis, hasil penelitian dapat dijadikan suatu bahan studi perbandingan selanjutnya terhadap perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya bidang manajemen talenta.
2. Manfaat Praktis, Penelitian yang dihasilkan diharapkan dapat memberikan manfaat para praktisi SDM memahami faktor-faktor penting yang harus diperhatikan dalam mengimplementasikan kebijakan manajemen talenta.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Implementasi Kebijakan

2.1.1 Pengertian Implementasi Kebijakan

Implementasi kebijakan menurut Abdul Wahab dalam (Tahir, 2015:55) adalah pelaksanaan keputusan kebijakan dasar, biasanya dalam bentuk undang-undang, namun dapat pula berbentuk perintah-perintah atau keputusan-keputusan eksekutif yang penting atau keputusan badan peradilan lazimnya, keputusan tersebut mengidentifikasikan masalah yang di atasi, menyebutkan secara tegas tujuan/sasaran yang ingin dicapai, dan berbagai cara untuk menstruktur/mengatur proses implementasinya. Menurut Van Meter dan Van Horn (Rusli, 2015:91), mendefinisikan implementasi kebijakan adalah tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu atau pejabat atau kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijaksanaan.

Menurut P. Sabatier & Mazmanian dalam Subianto (2020), implementasi kebijakan didefinisikan sebagai pemahaman tentang peristiwa-peristiwa dan kejadian yang terjadi sesudah suatu program diberlakukan atau dirumuskan. Aktivitas yang terjadi setelah proses pengesahan kebijakan negara, termasuk upaya administrasi dan upaya untuk mempengaruhi masyarakat dan peristiwa tertentu.

Berdasarkan berbagai definisi diatas, disimpulkan bahwa unsur-unsur dari proses implementasi yakni:

1. Proses implementasi Kebijakan/Program adalah serangkaian aktivitas tindak lanjut (setelah sebuah kebijakan/Program ditetapkan) yang meliputi pengambilan keputusan, tahapan strategis maupun operasional yang dilaksanakan guna mewujudkan suatu program atau kebijakan menjadi kenyataan, serta guna mencapai sasaran program (kebijakan) yang telah ditetapkan semula.
2. Proses implementasi sesungguhnya dapat berhasil, kurang berhasil atau bahkan gagal, ditinjau dari wujud hasil yang dicapai, atau “outcomes” karena dalam proses tersebut terlibat berbagai pihak yang pengaruhnya dapat bersifat mendukung ataupun menghambat pencapaian sasaran program.
3. Dalam proses implementasi terdapat tiga unsur yang penting dan mutlak yakni:
 - a. Adanya program (atau kebijakan)
 - b. *Target Groups*
 - c. Unsur pelaksana
4. Implementasi program atau kebijaksanaan, tidak mungkin dilaksanakan dalam ruang hampa/steril, sehingga faktor lingkungan (fisik, sosial, budaya dan politik), dapat mempengaruhi proses implementasi program-program pembangunan.

Pengertian implementasi di atas apabila dikaitkan dengan kebijakan adalah bahwa sebenarnya kebijakan itu hanya dirumuskan, lalu dibuat dalam suatu bentuk positif seperti undang-undang dan kemudian didiamkan dan tidak dilaksanakan atau diimplementasikan, tetapi sebuah kebijakan harus dilaksanakan atau diimplementasikan agar mempunyai dampak atau tujuan yang diinginkan. Implementasi merupakan suatu proses yang dinamis, dimana pelaksanaan kebijakan melakukan suatu aktivitas atau kegiatan, sehingga pada akhirnya akan mendapatkan suatu hasil yang sesuai dengan tujuan atau sasaran kebijakan itu sendiri.

2.1.2 Model Implementasi Kebijakan

a. Model Menurut George C. Edward III

Menurut George C. Edward III (1980) dalam (Suharno, 2013:170) bahwa keberhasilan implementasi kebijakan publik dipengaruhi oleh empat variabel, yaitu:

- 1) Komunikasi, bahwa untuk menjamin sebuah keberhasilan implementasi kebijakan, pelaksana harus mengetahui hal apa yang harus dilakukannya berkaitan dengan pelaksanaan kebijakan tersebut.
- 2) Sumber Daya, sebagai pendukung implementasi kebijakan dapat berwujud sumber daya manusia yakni kompetensi implementor, dan sumber daya finansial.
- 3) Disposisi, menyangkut watak dan karakteristik yang dimiliki oleh implementor yakni komitmen, kejujuran, sifat demokrasi dan lainnya.
- 4) Struktur Birokrasi, bahwa birokrasi merupakan struktur organisasi yang bertugas untuk mengimplementasikan kebijakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi kebijakan.

b. Model Menurut Merilee S. Grindle

Merilee S. Grindle (1980) dalam Suharno (2013: 172) menyatakan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan publik di pengaruhi oleh dau faktor utama, yaitu isi kebijakan (*content of policy*) dan lingkungan implementasi kebijakan (*context of implementation*).

- 1) Faktor isi kebijakan mencakup beberapa aspek, anantara lain:
 - a) Sejauh mana kepentingan kelompok sasaran atau target groups tercermin dalam kebijakan;
 - b) Jenis manfaat yang diterima oleh kelompok sasaran. Pada poin ini *Content of Policy* berupaya unutm menunjukkan atau menjealskan bahwa dalam suatu kebijakan harus terdapat beberapa jenis manfaat yang menunjukkan dampak positif yang

dihasilkan oleh pengimplementasian kebijakan yang hendak dilaksanakan;

- c) Tingkat perubahan yang diharapkan dari kebijakan tersebut. Setiap kebijakan mempunyai target yang hendak dan ingin di capai. Adapun yang ingin dijelaskan pada poin ini adalah bahwa seberapa besar perubahan yang hendak atau ingin dicapai melalui suatu implementasi kebijakan harus mempunyai skala yang jelas;
 - d) Ketepatan lokasi pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan dalam suatu kebijakan mempunyai peranan penting dalam pelaksanaan suatu kebijakan, maka pada bagian ini harus dijelaskan dimana letak pengambilan keputusan dari suatu kebijakan yang hendak diimplementasikan;
 - e) Kejelasan perincian pihak pelaksana kebijakan. Dalam menjalankan suatu kebijakan atau program harus didukung dengan adanya pelaksana kebijakan yang kompeten demi keberhasilan suatu kebijakan. Hal ini harus terdata atau terpapar dengan baik pada bagian ini;
 - f) Ketersediaan sumber daya yang mendukung pelaksanaan program.
- 2) Faktor lingkungan implementasi kebijakan meliputi:
- a) Kekuatan, kepentingan, dan strategi yang dimiliki oleh aktor-aktor yang terlibat dalam pelaksanaan kebijakan. Dalam suatu kebijakan perlu diperhitungkan pula kekuatan atau kekuasaan, kepentingan-kepentingan serta strategi yang digunakan oleh para aktor guna memperlancar jalannya pelaksanaan suatu implementasi kebijakan;
 - b) Karakteristik institusi dan rezim yang sedang berkuasa. Lingkungan dimana suatu kebijakan dilaksanakan juga berpengaruh terhadap keberhasilannya, maka pada bagian ini ingin dijelaskan karakteristik dari lembaga yang akan turut mempengaruhi suatu kebijakan;

- c) Tingkat kepatuhan dan responsivitas dari pelaksana kebijakan. Hal lain yang dirasa penting dalam proses pelaksanaan suatu kebijakan adalah kepatuhan dan respon dari pelaksana dalam menanggapi suatu kebijakan.

c. Model Menurut Mazmanian dan Sabatier

Mazmanian dan Sabatier (Rahmawati, 2020) mengembangkan model kontrol efektif dan pencapaian. Menurutnya pendekatan tahapan-tahapan kebijakan tidak dapat membantu untuk memahami proses dalam pembuatan kebijakan karena pendekatan ini membagi suatu proses menjadi serangkaian bagian yang tidak artifisial dan realistis. Sabatier dan Mazmanian mendukung sintesis gagasan teoritis top-down dan bottom-up menjadi enam syarat yang dapat mencukupi dan harus ada agar implementasi yang efektif dari tujuan kebijakan telah dinyatakan secara legal.

Mazmanian dan Sabatier (1983) dalam Suharno (2013: 173) menjelaskan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan publik dipengaruhi oleh tiga variabel utama:

- 1) Karakteristik masalah (*tractability of the problems*), yang mencakup:
 - a) Tingkat kompleksitas teknis dari masalah yang dihadapi;
 - b) Tingkat keragaman kelompok sasaran;
 - c) Proporsi kelompok sasaran dibandingkan dengan total populasi;
 - d) Luasnya perubahan perilaku yang diinginkan.
- 2) Karakteristik kebijakan (*ability of statute to structure implementation*), meliputi:
 - a) Kejelasan isi kebijakan;
 - b) Dasar teoritis yang mendukung kebijakan;
 - c) Alokasi sumber daya keuangan;
 - d) Kerjasama antar lembaga;
 - e) Konsistensi peraturan; dan
 - f) Komitmen pelaksana terhadap kebijakan.

3) Lingkungan (*nonstatutory variabels affecting implementation*), yang melibatkan:

- a) Kondisi sosial ekonomi masyarakat dan tingkat kemajuan teknologi;
- b) Dukungan masyarakat; serta
- c) Sikap kelompok pemilih terhadap kebijakan.

d. Teori Van Meter and Van Horn

Dalam teori Van Meter and Van Horn ini beranjak dari suatu argumen perbedaan-perbedaan dalam proses pengimplementasian yang akan dipengaruhi oleh sifat kebijakan yang akan dilaksanakan. Van Meter and Van Horn (Rahmawati, 2020) mendefinisikan implementasi kebijakan, merupakan tindakan yang digunakan baik individu atau kelompok-kelompok pejabat pemerintah atau swasta, yang diarahkan agar dapat tercapainya suatu tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan.

Van Meter and Van Horn mengemukakan suatu model dasar yang mencakup enam variabel yang membentuk keterkaitan antara kebijakan dengan kinerja (Rahmawati, 2020). Variabel-variabel tersebut antara lain:

1) Standar dan sasaran kebijakan/ ukuran dan tujuan kebijakan

Kinerja implementasi kebijakna diukur dari tingkat keberhasilannya dan juga ukuran dan tujuan kebijakan ymag sifatnya realistis dengan sosio-kulutur yang ada di level pelaksana kebijakan. Ketika ukuran dan sasaran terlalu ideal, maka kebijakan akan sulit untk dilaksanakan. Van Meter and Van Horn mengemukakan bahwa untuk mengukur kinerja implementasi kebijakan tentunya dengan menggunakan standar dan target sasaran tertentu yang wajib untk dicapai oleh para pelaksana kebijakan, kinerja kebijakan pada dasarnya merupakan penilaian atas tingkat ketercapaian dalam stnadar dan sasaran tersebut.

2) Sumber daya

Setiap tahap implementasi menuntut agar adanya sumber daya manusia yang berkualitas dan sesuai dengan pekerjaan yang diberikan oleh kebijakan yang ditetapkan secara politik. Selain sumber daya manusia, sumber daya finansial dan waktu juga penting. Sumber daya kebijakan (*policy resources*) tidak kalah pentingnya dengan komunikasi. Dalam sumber daya kebijakan ini harus juga tersedia untuk memperlancar administrasi implementasi suatu kebijakan.

3) Karakteristik organisasi pelaksana

Pusat perhatian terhadap agen pelaksana yaitu sebagai organisasi formal dan organisasi informal yang akan terlibat dalam mengimplementasikan kebijakan. Hal ini penting dikarenakan kinerja implementasi kebijakan akan sangat dipengaruhi oleh ciri yang sangat tepat serta cocok dengan para agen pelaksanaannya. Hal ini berkaitan dengan konteks kebijakan yang akan dilakukan pada beberapa kebijakan yang dituntut pelaksana kebijakan yang ketat dan disiplin. Pada konteks lain diperlukan agen dalam pelaksana yang demokratis dan persuasif.

4) Komunikasi antar organisasi terkait dan suatu kegiatan-kegiatan pelaksanaan

Agar kebijakan publik dapat dilaksanakan secara efektif, menurut Van Meter and Van Horn apa yang akan menjadi standar tujuan harus dipahami oleh para individu (*implementors*). Yang akan bertanggung jawab atas pencapaian suatu standar dan tujuan kebijakan, karena itu standar dan tujuan harus dikomunikasikan pada para pelaksana.

5) Disposisi atau sikap para pelaksana

Pendapat Van Meter dan Van Horn: “sikap dalam penerimaan atau penolakan dari agen pelaksana kebijakan akan sangat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan dalam implementasi kebijakan publik.

6) Lingkungan sosial, ekonomi dan politik

Hal terakhir yang perlu diperhatikan guna menilai kinerja implementasi adalah sejauh mana lingkungan eksternal turut mendorong keberhasilan kebijakan publik. Lingkungan sosial, ekonomi dan politik yang tidak kondusif dapat menjadi sumber masalah dari kegagalan kinerja implementasi kebijakan.

e. Brian W. Hogwood and Lewis A. Gunn

Model yang dikembangkan oleh Hogwood and Gunn ini dikenal dan sering disebut sebagai *The top down approach*. Menurut Hogwood dan Gunn (Fatih, 2010), untuk dapat mengimplementasikan kebijakan publik dengan sempurna, maka diperlukan persyaratan tertentu, yaitu:

1. Kondisi eksternal yang dihadapi oleh badan atau instansi pelaksana tidak menimbulkan gangguan atau kendala yang serius.
2. Tersedia waktu dan sumber daya yang cukup memadai.
3. Perpaduan sumber-sumber yang diperlukan benar-benar tersedia.
4. Kebijakan yang akan diimplementasikan didasari pada hubungan kausalitas yang handal.
5. Hubungan kausalitas bersifat langsung dan hanya sedikit mata rantai penghubungnya.
6. Hubungan saling ketergantungan harus kecil.
7. Pemahaman yang mendalam dan kesepakatan terhadap tujuan.
8. Tugas-tugas diperinci dan ditempatkan dalam urutan yang tepat.
9. Komunikasi dan koordinasi yang sempurna.
10. Pihak-pihak yang memiliki wewenang/kekuasaan dalam menuntut dan mendapatkan keputusan yang sempurna.

f. Teori Ripley and Franklin

Randal B. Ripley and Grace A. Franklin (Fatih, 2010) menulis tentang *three conceptions relating to succesful implementation* dengan menyatakan: *“the nation of succes in implementation has no single widely accepted definition. Different annalist and different actors have*

very different meanings in mind when they talk about or think about succesfull implementation. There are three dominant ways of thinking about succesfull implementation”.

Dari penjelasan tersebut, dapat terlihat bahwa terdapat tiga perspektif untuk mengukur keberhasilan dalam pengimplementasian suatu kebijakan. Ketiga *measurement* tersebut, antara lain:

1) Tingkat kepatuhan pada ketentuan yang berlaku

Sebuah kebijakan dilaksanakan dengan baik atau tidak bergantung pada perspektif kepatuhan atau ketaatan aparatur atau implementor. Karena dalam implementasi, pelaksana dan implementor diharuskan untuk mematuhi isi kebijakan itu sendiri. Kegagalan program seringkali disebabkan oleh faktor internal, yaitu ketidaktaatan atau ketidakpatuhan pelaksana atau implementor itu sendiri (Afnita, 2020).

2) Lancarnya pelaksanaan rutinitas fungsi

Keberhasilan implementasi kebijakan program ditentukan oleh faktor kelancaran dan tidak adanya persoalan atau masalah yang berarti. Teori implelementasi Rippley dan Franklin buakan meniadakan masalah tetapi tidak adanya masalah yang berarti. Masalah yang sering timbul dalam implementasi justru lahir dari para implementor, bukan dari isi kebijakan. Sebaliknya tidak ditemukan masalah berarti jika para implementor taat atau patuh pada ketentuan peraturan yang berlaku.

3) Terwujudnya dampak yang dikehendaki

Prestasi kerja adalah perbandingan hasil kerja dengan standar yang ditetapkan. Dan dampak adalah hasil dari implementasi suatu kebijakan (Dessler, 2000). Rippley dan Franklin, implementasi yang berhasil menghasilkan hasil yang memuaskan bagi semua pihak, terutama mereka yang mendapat manfaat dari program.

g. Teori Soren C. Winter

Teori implementasi kebijakan publik yang dikenal sebagai “*integrated implementation model*” yang dikembangkan oleh Soren C. Winter. Model integrated menunjukkan bahwa sukses implementasi ditentukan mulai dari formulasi sampai evaluasi, yang dengan sendirinya berarti ada keterkaitan antara proses politik dan administrasi.

Menurut Soren C. Winter (dalam Nurhijriah J et al., 2018), terdapat variabel-variabel yang mempengaruhi proses implementasi kebijakan sebagai berikut:

1. Perilaku organisasi dan antarorganisasi (*Organization and interorganizational behavior*).

Implementasi kebijakan memerlukan hubungan antar organisasi untuk membawa perubahan kebijakan umum ke dalam aturan yang jelas, dan ini berlangsung secara berkelanjutan dalam proses sosial yang dapat mengkonversi arah kebijakan melalui tindakan agar kinerja implementasi lebih efisien dan efektif, atau bagian-bagian organisasi itu.

Proses implementasi kebijakan organisasi dan antar organisasi ditandai oleh adanya komitmen dan koordinasi (Winter dalam Rahmawati, 2020). Dalam tataran implementasi, komitmen dimaksudkan adalah kesepakatan bersama dengan instansi terkait dalam menjaga stabilitas organisasi dan jaringan antar organisasi yang ada, dalam kaitannya dengan pelaksana program. Sementara pada atataran koordinasi pola hubungan antar organisasi sangat urgen dan berpengaruh terhadap penentuan strategi suatu implementasi

2. Perilaku Birokrasi Level Bawah (*Street Level bureaucratic behavior*) faktor kunci dalam implementasi kebijakan adalah perilaku birokrasi level bawah. Hal ini dimaksudkan sebagai kemampuan untuk melaksanakan dan menjalankan program-program sebagai keputusan penting dengan menggunakan pengaruh yang lebih dominan diluar kewenangan formal (diskresi). Pekerja level bawah ini pada prinsipnya mempunyai pilihan pada hasil mana

yang harus dicapai, dan bagaimana cara melakukannya. Demikian halnya tokoh masyarakat, lembaga adat, konselor dan sebagainya, secara rutin berhubungan dengan birokrasi level bawah.

3. Perilaku kelompok sasaran (*target grup behavior*)

Perilaku kelompok sasaran (*target grup behavior*) yang tidak hanya memberi pengaruh pada dampak kebijakan, tetapi juga mempengaruhi kinerja birokrat/aparat tingkat bawah. Dimensinya mencakup respon positif dan negatif masyarakat dalam mendukung atau tidak mendukung kebijakan. Menurut Winter variabel perilaku *target grup* dalam implementasi kebijakan publik adalah sekelompok orang, organisasi, atau individu penerima jasa yang berperan bukan hanya dari sisi dampak kebijakan, tetapi juga dalam mempengaruhi kinerja implementasi program melalui tindakan positif dan negatif.

2.2 Tinjauan Manajemen Talenta

Konsep manajemen talenta pertama kali diperkenalkan dan dipopulerkan oleh The McKinsey Consulting Group pada akhir tahun 1998. Manajemen talenta dipandang sebagai pendekatan strategis untuk memastikan organisasi dapat beroperasi sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan (Ananthan et al., 2019; Mathew, 2015; Gallardo-Gallardo et al., 2013 dalam Noors, 2019). Istilah ini muncul dalam publikasi resmi perusahaan berjudul *War for Talent* (Mathew, 2015 dalam Noors, 2019). Oleh karena itu, konsep manajemen talenta awalnya berasal dari dunia bisnis, yang saat itu menghadapi tekanan pasar yang tinggi dan membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas (Noors, 2019).

2.2.1 Pengertian Manajemen Talenta

Secara khusus, makna talenta umumnya merujuk pada kombinasi dari kompetensi, kemampuan, keterampilan, komitmen dan kontribusi pada organisasi (Beechler, S & Woodward, I.C, 2009 dalam Suparman & Naibaho, 2021). McKinsey & Company mendefinisikan talenta sebagai “keseluruhan kemampuan pegawai, baik itu bakat instrinsik, keterampilan,

pengetahuan, pengalaman, kecerdasan, keputusan, sikap-perilaku, karakter Dan motivasi, termasuk juga kemampuan mereka untuk belajar dan berkembang. Michaels, Ed., Handfield Jones, Helen., & Axelrod, Beth (2001) dan Schiemann (2014) dalam Suparman & Naibaho, 2021 mendefinisikan talenta sebagai kumpulan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, pengalaman, nilai-nilai, kebiasaan dan perilaku semua pegawai yang dijadikan modal utama untuk mencapai misi organisasi. Tentu saja seorang pegawai disebut bertalenta karena kinerjanya saat ini sangat baik atau di atas rata-rata/target, memiliki kompetensi kerja yang mumpuni dan sikap-perilaku kerja yang baik serta diterima oleh anggota tim/unit kerjanya (Suparman & Naibaho, 2021). Thunnissen & Buttiens (2017) dalam Pasolong (2022) mendefinisikan talent sebagai excellent abilities, key employees dan high potential.

Thunnissen & Buttiens (2017:393) dalam Pasolong (2022) menyatakan bahwa talent management is often described as the systematic attraction, identification, development, engagement/retention and deployment of talents. Pasolong (2022) juga menyatakan bahwa manajemen talenta merupakan sebuah alat untuk menjamin bahwa organisasi tidak akan pernah mengalami kekosongan jabatan. Schweyer (2004) dalam Suparman & Naibaho (2021) menyatakan bahwa manajemen talenta adalah serangkaian kegiatan yang terdiri dari proses, administrasi dan teknologi yang digunakan dalam manajemen SDM. Prosesnya diarahkan pada pencarian, seleksi, rekrutmen, penempatan, pembinaan, pengembangan dan evaluasi pegawai bertalenta. Dengan kata lain, manajemen talenta adalah titik fokus bersama dengan manajemen SDM untuk merekrut, mengembangkan dan mempertahankan pegawai bertalenta, agar terjadi proses optimalisasi talenta (talent optimazion). Collins and Mellahi (2009) dalam Suparman & Naibaho (2021) mendefinisikan manajemen talenta strategis sebagai kegiatan dan proses yang terdiri dari identifikasi sistematis tentang jabatan strategis organisasi yang akan berkontribusi secara signifikan terhadap daya saing organisasi secara berkelanjutan, kemudian identifikasi dan

pengembangan kelompok talenta dan calon pemimpin yang memiliki potensi tinggi untuk mengisi jabatan tersebut dan pengembangan sistem seleksi untuk mengisi jabatan tersebut dan memastikan komitmen tinggi mereka terhadap organisasi.

Susanto (2018) dalam Angkawijaya et al. (2021) memaparkan bahwa sistem merit adalah kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur atau kondisi kecacatan. Salah satu indikator dalam penerapan sistem merit adalah adanya manajemen karir yang terdiri dari perencanaan, pengembangan, pola karir dan kelompok rencana suksesi yang diperoleh dari manajemen talenta (Angkawijaya et al., 2021). Manajemen talenta adalah aktivitas terintegrasi dalam mengelola SDM melalui proses mengidentifikasi, merekrut, mengembangkan, mempertahankan dan menyebarkan orang-orang atau SDM bertalenta tinggi tadi ke berbagai organisasi lainnya (Suryanto, 2019).

Rampersad (2006) dalam Suryanto (2019) menyatakan bahwa manajemen talenta adalah cara pengelolaan talenta dalam organisasi secara efektif, perencanaan dan pengembangan suksesi di perusahaan, realisasi pengembangan diri pegawai secara maksimal dan pemanfaatan bakat secara optimal. Manajemen talenta dimaknai sebagai proses mengidentifikasi, mengembangkan, merekrut, mempertahankan dan menyebarkan orang-orang bertalenta (Armstrong, 2008 dalam Suryanto, 2019). Manajemen talenta adalah serangkaian aktivitas terintegrasi dalam mengelola pegawai berkinerja tinggi di semua level organisasi dengan komponen utama adalah menarik talenta melalui manajemen kinerja, pembelajaran dan review talenta, serta mempertahankan talenta melalui perencanaan karier, perencanaan suksesi dan mengikat talenta (Wahyuningtyas, 2016 dalam Suryanto, 2019).

Manajemen talenta adalah aktivitas terintegrasi dalam mengelola SDM melalui proses mengidentifikasi, merekrut, mengembangkan, mempertahankan dan menyebarkan orang-orang atau SDM bertalenta tinggi ke berbagai organisasi lainnya. Pengertian talenta dapat dimaknai sebagai upaya mengelola orang-orang berbakat dalam organisasi yang diharapkan dapat mendukung pencapaian kinerja organisasi (Suryanto, 2019). Manajemen talenta berkaitan dengan mencari orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat untuk mengisi posisi yang tepat. Manajemen talenta dalam suatu organisasi mampu memberikan pengarahannya pada proses pengembangan dan pemanfaatan keahlian, kemampuan serta talenta yang dimiliki oleh pegawai (Ningsih et al., 2021).

Ruang lingkup Manajemen Talenta ASN dalam Permen PAN RB Nomor 3 Tahun 2020 meliputi manajemen talenta ASN Nasional dan Manajemen talenta ASN instansi. Manajemen talenta ASN Nasional adalah sistem manajemen karier ASN yang meliputi tahapan akuisisi, pengembangan, retensi, dan penempatan talenta yang diprioritaskan untuk menduduki jabatan target berdasarkan tingkatan potensial dan kinerja tertinggi melalui mekanisme tertentu yang dilakukan secara efektif dan berkelanjutan untuk memenuhi kebutuhan instansi Pemerintah secara nasional. Sedangkan manajemen talenta ASN instansi adalah sistem manajemen karier ASN yang meliputi tahapan akuisisi, pengembangan, retensi, dan penempatan talenta yang diprioritaskan untuk menduduki jabatan target berdasarkan tingkatan potensial dan kinerja tertinggi melalui mekanisme tertentu yang dilaksanakan secara efektif dan berkelanjutan untuk memenuhi kebutuhan instansi pusat dan instansi daerah.

Tujuan dari manajemen talenta sebagai berikut:

1. Meningkatkan pencapaian tujuan strategis pembangunan nasional dan peningkatan kualitas pelayanan publik.
2. Mengidentifikasi dan mempersiapkan talenta terbaik untuk mengisi posisi strategis sebagai pemimpin masa depan (*future leaders*) dan peran penting dalam mendukung fungsi inti organisasi (*core business*) guna

mengoptimalkan pencapaian tujuan organisasi dan mempercepat pembangunan nasional.

3. Mendorong peningkatan profesionalisme jabatan, pengembangan kompetensi, dan kinerja talenta, sekaligus memberikan kejelasan dan kepastian jalur karier untuk mendukung pengembangan karier yang berkelanjutan.
4. Mengimplementasikan rencana suksesi (*succession planning*) yang objektif, terstruktur, transparan, tepat waktu, dan akuntabel untuk memperkuat serta mempercepat penerapan sistem merit di instansi pemerintah.
5. Memastikan ketersediaan talenta yang sejalan dengan prinsip “*the right person in the right position at the right time*” berdasarkan tujuan strategis, visi, dan misi organisasi.
6. Menyeimbangkan pengembangan karier ASN dengan kebutuhan organisasi secara optimal.

2.2.2 Unsur Manajemen Talenta

Silzer dan Dowell (2010) dalam Suparman & Naibaho (2021) menjelaskan bahwa proses manajemen talenta di perusahaan terdiri dari lima proses yang saling terkait, yaitu:

1. Mengidentifikasi dan menyeleksi pegawai bertalenta (terutama dari luar perusahaan),
2. Mengevaluasi kompetensi dan keterampilan pegawai bertalenta,
3. Mereview dan menyusun rencana penempatan,
4. Mengembangkan dan menempatkan, serta
5. Membina dan mempertahankan pegawai talenta tersebut.

Suparman & Naibaho (2021) menyampaikan bahwa secara umum proses manajemen talenta sektor publik melalui empat tahapan utama, yaitu:

1. Identifikasi jabatan strategis/kritikal organisasi dan kebutuhan talenta dalam rangka menentukan jabatan strategis yang wajib diisi talenta;

2. Proses rekrutmen dan seleksi talenta melalui berbagai tes psikologi untuk mengukur potensial dan assessment centers untuk menilai kompetensi manajerial, serta wawancara dengan pimpinan organisasi. Pada tahapan ini, pemetaan pegawai dilakukan dengan menempatkan pegawai ke dalam 9 kotak pegawai berdasarkan hasil seleksi;
3. Penempatan dan pengembangan talenta sesuai dengan talent roles organizational assignment. Disamping itu, talenta akan mendapatkan pengembangan kompetensi, baik secara klasikal maupun nonklasikal;
4. Evaluasi dan pembinaan talenta untuk menilai kinerja dan kontribusi talenta terhadap organisasi. Proses evaluasi dilakukan secara menyeluruh dengan instrumen evaluasi umpan-balik 360 derajat.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 Tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara, bahwa sistem manajemen karir ASN mengedepankan manajemen talenta ASN yang terdiri dari tahapan akuisisi, pengembangan, retensi dan penempatan talenta yang berdasarkan tingkat potensi dan kinerja tertinggi melalui mekanisme tertentu sebagai prioritas untuk mengisi jabatan target yang pelaksanaannya secara efektif dan terus menerus demi memenuhi kebutuhan instansi pusat dan instansi daerah.

Sistem manajemen karir dalam manajemen talenta dilakukan melalui proses pemetaan talenta bagi seluruh aparatur sipil negara pada satu instansi. Manajemen talenta terdiri dari 9 (sembilan) kotak di mana hasil dari pemetaan talenta akan dimasukkan ke dalam kotak tersebut. Dengan pengklasifikasian kotak sembilan, delapan, dan tujuh diisi oleh pegawai dengan kategori sebagai kelompok rencana suksesi atau disebut sebagai suksesor. Selanjutnya, sebelum berada di jabatan target yang sedang atau akan kosong kelompok rencana suksesi ini masing-masing akan menjalani program pengembangan talenta. Sedangkan sesuai ketentuan, treatment akan diberikan kepada masing-masing aparatur sipil negara yang masuk dalam kotak satu sampai kotak enam (Hariyono, 2023).

Manajemen talenta bertujuan untuk menyiapkan talenta terbaik bagi organisasi di masa depan secara objektif, akuntabel, tepat waktu dan terencana, sehingga dapat mengakselerasi penerapan sistem merit. dalam PAN-RB Nomor 3 Tahun 2020 Manajemen talenta dilaksanakan dengan tahapan sebagai berikut:

a. Akuisisi Talenta

Tahapan ini merupakan strategi mendapatkan talenta yang dilaksanakan melalui tahapan analisis jabatan kritikal, analisis kebutuhan talenta, penetapan strategi akuisisi, identifikasi, penilaian dan pemetaan talenta, penetapan kelompok rencana suksesi, serta pencarian talenta melalui mekanisme mutasi antar instansi dan pertukaran pegawai melalui mekanisme penugasan khusus.

b. Pengembangan Talenta

Pengembangan talenta dilakukan untuk mempersiapkan talenta menduduki posisi jabatan yang dianggap strategis atau jabatan yang akan lowong. Pengembangan talenta dilakukan dengan akselerasi karier (sekolah kader), pengembangan kompetensi dalam bentuk pembelajaran klasikal maupun non klasikal, dan tugas belajar untuk peningkatan kualifikasi.

c. Retensi Talenta

Retensi talenta merupakan strategi mempertahankan talenta melalui pemantauan, penghargaan, dan manajemen suksesi untuk menjaga dan mengembangkan kompetensi dan kinerja talenta agar siap dalam penempatan jabatan. Retensi talenta dilaksanakan mealalui rencana suksesi, rotasi jabatan, pengayaan jabatan (job enrichmen), perluasan jabatan (job enlargement), dan penghargaan.

d. Penempatan Talenta

Penempatan talenta dilaksanakan berdasarkan rencana suksesi dengan memacu pada perumpunan berdasarkan kebutuhan strategis Instansi Pemerintah dan/ atau arah pembangunan prioritas nasional jangka menengah dan jangka panjang. Penempatan talenta dapat dilakukan

pada lintas Instansi Pemerintah, baik Pusat maupun Daerah, sesuai kebutuhan nasional atau instansi.

e. Pemantauan dan Evaluasi Pemantauan Talenta

Pemantauan talenta (talent monitoring) dilakukan pada tahap pengembangan, retensi, dan penempatan. Evaluasi dilakukan setelah tiga tahun penempatan.

Berdasarkan Kementerian PAN-RB Nomor 3 Tahun 2020 manajemen talenta ASN dilaksanakan berdasarkan sistem merit dengan prinsip:

1. Objektif: proses dalam manajemen talenta ASN sesuai dengan keadaan yang sebenarnya tanpa dipengaruhi oleh pandangan atau penilaian subjektif pribadi.
2. Terencana: manajemen talenta ASN menyusun dan mempersiapkan pengganti (suksesor) untuk setiap jabatan yang diproyeksikan akan kosong, dengan perencanaan yang sistematis dan terstruktur sejak tahun sebelumnya.
3. Terbuka: informasi terkait manajemen talenta ASN, termasuk tahapan pelaksanaan, kriteria, dan penetapan talenta, dapat diakses oleh seluruh pegawai ASN.
4. Tepat waktu: jabatan yang kosong dalam manajemen talenta ASN segera diisi oleh pengganti yang telah dipersiapkan, sehingga tidak ada kekosongan jabatan yang berkepanjangan dan ketersediaan talenta untuk pengisian jabatan tetap terjamin.
5. Akuntabel: pelaksanaan manajemen talenta ASN mengikuti standar atau pedoman yang berlaku dan dapat dipertanggungjawabkan.
6. Bebas dari intervensi politik: manajemen talenta ASN dilakukan tanpa pengaruh atau tekanan dari pihak politik.
7. Bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme: manajemen talenta ASN dijalankan dengan menjunjung tinggi integritas, bebas dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.

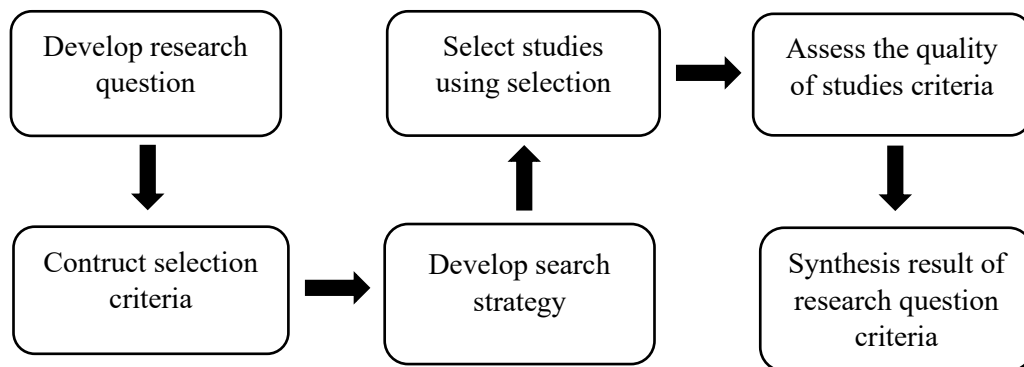
III. METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Studi literatur ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) jenis *scoping review* yang lebih cenderung menunjukkan progres perkembangan suatu topik disuatu bidang ilmu yang bertujuan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan menginterpretasi berbagai temuan penelitian terkait suatu topik guna menjawab pertanyaan penelitian (*research question*) yang telah dirumuskan sebelumnya (Suroso, 2020). Proses SLR dilakukan secara terstruktur dengan mengikuti tahapan dan protokol tertentu, sehingga dapat meminimalkan bias serta menghindari interpretasi subjektif dari peneliti. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif terhadap tren, tantangan, dan pendukung dalam penerapan manajemen talenta di berbagai organisasi.

3.2 Protokol Systematic Literature Review

Penelitian ini menggunakan metode *Preffered Items for System Review and Meta-analyses* atau yang biasa disebut PRISMA. PRISMA digunakan untuk menggambarkan secara detail dan transparan proses identifikasi sehingga dinilai tepat digunakan karena dalam penggunaannya dapat meningkatkan kualitas pelaporan publikasi (Peters *et al.*, 2015). Metode ini dilakukan secara sistematis dengan mengikuti tahapan atau protokol penelitian yang benar. *Systematic Literature Review* merupakan salah satu metode yang menggunakan review, telaah, evaluasi terstruktur, pengklasifikasian, dan pengkategorian dari *evidence based-evidence* yang telah dihasilkan sebelumnya (Moher *et al.*, 2010).



Gambar 4. Prosedur *Systematic Literature Review*
(Zawacki-Richter dkk., 2020)

Seluruh proses seleksi artikel dibantu oleh perangkat lunak *Covidence*, yang memfasilitasi tahapan penyaringan dan ekstraksi data secara terstruktur dan kolaboratif. Jumlah artikel yang telah diseleksi menggunakan perangkat lunak *Covidence* akan otomatis masuk diagram PRISMA sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan.

3.2.1 *Research Question* (Pertanyaan Penelitian)

Research question dibuat untuk menjaga agar *systematic review* yang dilakukan tetap fokus. *Research question* disusun dengan bantuan kriteria Populasi (*Population*), Intervensi (*Intervention*), Perbandingan (*Comparison*), Hasil (*Outcomes*), dan Konteks (*Context*) yang disingkat dengan PICOC. *Research Question* atau pertanyaan penelitian dibuat berdasarkan kebutuhan dari topik yang dipilih.

Tabel 1. Perumusan PICOC

Kriteria	Inklusi	Eksklusi
<i>Population (P)</i>	Institusi pemerintah di Indonesia yang menerapkan kebijakan manajemen talenta ASN merujuk pada Permen PANRB No 3 Tahun 2020	Selain institusi pemerintah yang menerapkan kebijakan manajemen talenta ASN merujuk pada Permen PANRB No 3 Tahun 2020

<i>Intervensi (I)</i>	Implementasi kebijakan manajemen talenta	Selain implementasi kebijakan manajemen talenta
<i>Comparison (C)</i>	Institusi Pemerintah	Selain Institusi Pemerintah
<i>Outcomes (O)</i>	Deskripsi implementasi, kendala dan pendukung dalam implementasi kebijakan manajemen talenta	Selain implementasi, kendala dan pendukung dalam implementasi kebijakan manajemen talenta
<i>Context (C)</i>	Sektor publik (Institusi Pemerintah)	Selain sektor publik (Institusi Pemerintah)

(Sumber: diolah oleh peneliti, 2025)

Setelah membuat analisis kriteria PICOC, selanjutnya adalah menentukan *research question* berdasarkan analisis PICOC diatas. Berikut ini adalah pertanyaan penelitian dalam penelitian ini:

Tabel 2. Hasil dari rumusan *Research question*

ID	<i>Research Question</i>
RQ1	Bagaimana implementasi kebijakan manajemen talenta ASN di Indonesia?
RQ2	Faktor apa saja yang menjadi pendukung dalam topik implementasi kebijakan manajemen talenta ASN di Indonesia?
RQ3	Apa saja tantangan atau kendala dalam topik implementasi kebijakan manajemen talentaASN di Indonesia?

(Sumber: diolah oleh peneliti, 2025)

3.2.2 Study Selection (Pemilihan Studi)

Tahapan ini dilakukan untuk memutuskan apakah data yang ditemukan layak digunakan dalam penelitian SLR atau tidak. Studi layak dipilih jika artikel penelitian memenuhi kriteria berikut ini:

Tabel 3. Kriteria pemilihan studi

Kriteria inklusi	Kriteria eksklusi
Fokus pada implementasi kebijakan manajemen talenta	Selain implementasi kebijakan manajemen talenta
Artikel terpublikasi dalam jurnal ilmiah, Prosiding dan Skripsi/Tesis/Disertasi (Full akses)	Selain artikel terpublikasi dalam jurnal ilmiah, Prosiding dan Skripsi/Tesis/Disertasi (Non-full akses)
Publikasi tahun 2020-2024	Selain tahun 2020-2024

Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris	Selain bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris
-------------------------------------	--

(Sumber: diolah oleh peneliti, 2025)

3.2.3 *Developing the Search Strategy* (Mengembangkan strategi pencarian)

Proses pencarian dan identifikasi literatur yang harus sesuai dengan protokol review yang telah ditentukan, yaitu dengan menggunakan sumber data Google Scholar untuk proses pencarian dan menggunakan aplikasi *Publish or Perish*. Tabel protokol berikut menunjukkan bagaimana proses pencarian di Google Scholar dilakukan.

Tabel 4. Protokol pencarian Penelitian

Kata kunci	Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta
Kolom yang digunakan	<i>Find article with these terms, references</i>
Tahun	2020-2024

(Sumber diolah oleh peneliti, 2025)

Seperti yang tertera pada tabel 4, proses pencarian melewati beberapa kegiatan termasuk menentukan perpustakaan digital, menetapkan string pencarian, melakukan percobaan pencarian, memperbaiki string pencarian, dan mengambil daftar penelitian pendahuluan dari perpustakaan digital. Perpustakaan digital yang digunakan adalah Google Scholar yang menggunakan tool *Publish or Perish*.

3.2.4 *The Study Selection Process* (Proses seleksi studi)

Pada proses pemilihan studi yaitu proses dimana judul dan abstrak artikel diperiksa terlebih dahulu untuk menentukan apakah penelitian tersebut relevan atau tidak (Zawacki-Richter dkk.,2020).

Proses seleksi dilakukan melalui tiga tahapan utama:

1. Importasi dan Deduplicasi

Semua referensi hasil pencarian di import ke *Covidence*, dan sistem secara otomatis menghapus duplikasi.

2. Penyaringan Judul dan Abstrak

Peneliti secara independen menyaring judul dan abstrak untuk menentukan kecocokan awal berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi.

3. Penyaringan *full-text*

Artikel yang lolos tahap awal kemudian ditinjau dalam bentuk teks lengkap untuk seleksi akhir.

3.2.5 *Appraising the Quality of Studies* (Menilai kualitas studi)

Dalam penelitian SLR, studi yang memenuhi kriteria inklusi akan di evaluasi kritis menggunakan desain penelitian kualitatif. Pengkajian kualitas studi menggunakan *critical appraisal checklist for analytical cross sectional* dan *critical appraisal checklist for qualitative research* dengan panduan *Joanna Briggs Institute Appraisal Tools*. Dari masing-masing artikel, akan diberi nilai jawaban di bawah ini untuk tiap-tiap pertanyaan.

1. Yes (Ya)
2. No (Tidak)
3. Unclear (Tidak jelas)
4. Not Applicable (Tidak berlaku)

3.2.6 *Synthesis Result* (Hasil sintesis)

Data di sintesis dengan memberi sebuah ringkasan dari hasil penelitian yang berupa tabel atau gambar. Data sintesis berupa narasi deskriptif ataupun alat visual seperti diagram lingkaran, diagram batang bahkan gambar.

3.3 Teknik Analisis Data

Data dianalisis dengan cara mengekstrak data dengan mengambil berbagai hal dari penelitian adalah sebagai berikut:

- a. Nama penulis, Tahun terbit dan lokasi penelitian
- b. Judul penelitian
- c. Tujuan penelitian
- d. Desain penelitian
- e. Pengumpulan data
- f. Hasil

Artikel penelitian yang telah diekstraksi kemudian dikumpulkan dan dibuat ringkasan artikel meliputi nama peneliti, tahun terbit, tujuan penelitian, ringkasan hasil penelitian. Analisis didasarkan dari pencermatan abstrak dan *full text* artikel. Ringkasan artikel tersebut kemudian dilakukan analisis untuk mengambil poin atau pola-pola temuan untuk memberikan wawasan terkait praktik dan tantangan dalam implementasi manajemen talenta.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis mendalam yang telah dilakukan mengenai topik implementasi kebijakan manajemen talenta di Institusi Pemerintah Indonesia pada tahun 2020-2024, dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Implementasi kebijakan manajemen talenta di berbagai institusi pemerintah Indonesia masih parsial dan belum menyeluruh pada semua tahapan sebagaimana diamanatkan dalam Permenpan RB Nomor 3 Tahun 2020. Implementasi masih terbatas pada level jabatan tertentu seperti Jabatan Pimpinan Tinggi dan belum merata hingga level jabatan rendah.
- b. Faktor pendukung: terdapat beberapa faktor yang mendukung keberhasilan implementasi, seperti dukungan regulasi yang kuat (seperti Peraturan Bupati atau Gubernur), komitmen pimpinan dan dukungan stakeholder, ketersediaan sistem informasi manajemen kepegawaian (seperti SIMANTAP, SIMANTEL dan METEKU), budaya organisasi meritokratis, dan SDM pelaksana yang kompeten.
- c. Tantangan dan kendala dalam implementasi: keterbatasan anggaran untuk pelaksanaan *assessment* dan pelatihan, belum tersedianya *assessment center* dan asesor tersertifikasi di banyak daerah, kurangnya pemahaman dan sikap pelaksana yang bervariasi, kurangnya sistem informasi yang terintegrasi dan valid, belum optimalnya pemanfaatan teknologi dan kurangnya koordinasi antar program dan sektor.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, terdapat keterbatasan dalam pelaksanaan penelitian ini, berikut saran yang dirumuskan oleh peneliti:

1. Diharapkan penelitian selanjutnya dapat mengeksplorasi lebih dalam praktik implementasi kebijakan manajemen talenta di sektor publik dengan karakteristik yang berbeda yang mencakup instansi tingkat pusat dan daerah.
2. Diharapkan penelitian lebih lanjut dapat menggali lebih dalam mengenai kendala-kendala yang dihadapi dalam implementasi manajemen talenta dan mencari solusi yang inovatif. Mengidentifikasi praktik terbaik dari instansi yang berhasil dapat menjadi referensi bagi instansi lain yang masih mengalami kesulitan.
3. Menggabungkan metode kualitatif dan kuantitatif dalam penelitian selanjutnya agar dapat memberikan hasil yang lebih holistik. Metode kualitatif dapat digunakan untuk menggali persepsi dan pengalaman ASN, sementara metode kuantitatif dapat digunakan untuk mengukur dampak dari kebijakan manajemen talenta secara statistik.

Dengan mengikuti saran-saran ini, peneliti selanjutnya diharapkan dapat memberikan kontribusi yang lebih signifikan terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks manajemen talenta di sektor publik.

Selanjutnya, berdasarkan temuan dan analisis yang telah dilakukan dalam penelitian ini, terdapat sejumlah aspek yang perlu menjadi perhatian pemerintah dalam rangka memperkuat implementasi kebijakan manajemen talenta. saran-saran berikut disusun dengan tujuan untuk memberikan masukan strategis yang dapat mendukung optimalisasi kebijakan, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, serta terciptanya tata kelola ASN yang lebih profesional.

1. Meningkatkan sosialisasi dan pemahaman terhadap PermenPANRB Nomor 3 Tahun 2020 kepada seluruh ASN dan jajaran pengelola SDM, sehingga implementasi kebijakan dapat berjalan secara konsisten dan terarah.

2. Menyusun pedoman teknis pelaksanaan yang lebih rinci dan adaptif terhadap kondisi daerah, agar kebijakan dapat diterapkan secara efektif di berbagai lingkungan instansi, termasuk yang memiliki keterbatasan sumber daya.
3. Mengembangkan sistem informasi manajemen talenta berbasis digital yang terintegrasi dan transparan, guna mendukung proses identifikasi, pengembangan, dan penempatan talenta secara objektif dan berkelanjutan.
4. Melakukan monitoring dan evaluasi secara berkala terhadap implementasi kebijakan, serta menyediakan ruang umpan balik dari ASN sebagai dari perbaikan berkelanjutan dalam tata kelola talenta sektor publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Angkawijaya, Y. F., Trisilia, L., Dedju, E. T. A., & Negara, B. K. (2021). Kajian Model Identifikasi Kelompok Rencana Suksesi dalam Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara. *Civil Service*, 15(2), 119–132.
- Basuki, A. D., Rajab, R., & Silitonga, M. S. (2024). Analisis Efektivitas Implementasi Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara Dalam Upaya Pengembangan Karir Pegawai pada Instansi Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan. *Journal Of Public Policy and Applied Administration*, 45-54.
- Fathony, M. R., Muradi, M., & Sagita, N. I. (2023). Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta Dalam Rangka Reformasi Birokrasi Di Lingkungan Pemerintahan Kota Bandung. *Jurnal Academia Praja: Jurnal Magister Ilmu Pemerintahan*, 6(1), 78-88.
- Fatih, A. Al. (2010). Implementasi Kebijakan dan Pemberdayaan Masyarakat. Unpad Press
- Gunawan, G., Syaflan, M., & Ambarwati, L. (2023). Analisis Manajemen Talenta Dalam Rangka Pengembangan Karier Pegawai pada Penelaah Keberatan di Kantor Wilayah DJP Jawa Barat II. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 9(2), 349-361.
- Halimah, A. N., & Dewi, L. (2023). Systematic Literature Review (SLR): Implementasi pembelajaran menggunakan pendekatan understanding by design (UBD). *CaXra: Jurnal Pendidikan Sekolah Dasar*, 3(1), 54-64.
- Handayani, D. N. (2023). Implementasi Manajemen Talenta Sebagai Upaya Membangun Aparatur Sipil Negara (ASN) Profesional di Pemerintah Kota Pontianak. *Spirit Publik: Jurnal Administrasi Publik*, 18(2), 172-183.
- Hariyono, S. (2023). *Strategi mendorong percepatan implementasi manajemen talenta di pemerintah daerah*.
- Irfan, M. (2020). Mewujudkan Sistem Perencanaan Suksesi Nasional Melalui Pembangunan Manajemen Talenta Di Lingkungan Instansi Pemerintah. *Civil Service*, 14(1), 55–68.

- Kitchenham, B., & Charters, S. M. (2007). Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering. In IEEE Access: Vol. 2.3. EBSE Technical Report.
- Kurniawan, Y. (2020). *Fashion Halal Dan Konsumerisme : Isu Dan Tantangan (Pendekatan Systematic Literature Review)*. Universitas Airlangga.
- Lanasa, A. I. M., Nurfakhira, M. A., & Dyah, R. R. B. N. A. (2024). Analisis Penerapan Manajemen Talenta di Kementerian Kesehatan Tahun 2023. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(23), 1241-1247.
- Latifah, L., & Ritonga, I. (2020). *Systematic Literature Review (SLR): Kompetensi Sumber Daya Insani Bagi Perkembangan Perbankan Syariah di Indonesia*. *Journal of Islamic Economics and Banking*, 2.
- Mariyah, Sony Pawoko, Kalarensi Naibaho, Fakhri Mubon Asyraf, and Nurbaini. Literasi Informasi. Depok: Perpustakaan Universitas Indonesia, 2019.
- Masrully, M., & Saputro, H. N. (2024). Tantangan Implementasi Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara dalam Mendukung Agenda Reformasi Birokrasi di Pemerintah Daerah. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi*, 8(1), 220-228.
- Mengista, W., Soromessa, T., & Legese, G. (2020). Method for conducting systematic literature review and meta-analysis for environmental science research. *MethodsX*, 7.
- Moher D, Liberati A, Tetzlaff J, Altman DG, The PRISMA Group. "Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement." *International Journal of Surgery* 8, no. 5 (2010): 336–341.
- Noors, A. I. A. (2019). Pengarusutamaan Manajemen Talenta dalam Tata Kelola MSDM Birokrasi Indonesia. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa*, 4(2), 38–49.
- Nurhijriah J, S., Setiawati, B. dan, & Kasmad, R. (2018). Implementasi Program Pusat Pelayanan Kesejahteraan Anak Integratif (PPKAI) Di Kabupaten Gowa. *Jurnal Administrasi Publik*, 4.
- Pasolong, Harbani. 2022. *Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara*. Depok: Rajawali Pers.
- Peters, M.D.J., Godfrey, C.M., Khalil, H., McInerney, P., Parker, D., Soares, C.B., (2015). Guidance for conducting systematic scoping reviews: *International Journal of Evidence-Based Healthcare* 13. 141-146.

- Pramesti, E. N., & Susiloadi, P. (2014). Analisis Penerapan Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah. *Jurnal Mahasiswa Wacana Publik*, 3(2), 343-356.
- Pramusinto, Agus. (2023). Manajemen Talenta: Pilar Merit System dalam Mewujudkan Birokrasi Profesional (Slide Powerpoint). Lembaga Administrasi Negara.
- Rahmawati, A. (2020). Implementasi Kebijakan Program Pengembangan Komoditas Pada Kawasan Strategi Kabupaten Di Kabupaten Bone. UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR.
- Rusli, Budiman. (2015). *Kebijakan Publik Membangun Pelayanan Publik yang Responsif*. Bandung: Hakim Publishing.
- Rustam, A., & Nenobais, H. (2021). Penerapan manajemen talenta pada pemerintah daerah Kabupaten Yahukimo. *Publika: Jurnal Ilmiah Administrasi dan Kebijakan Publik*, 7(1), 25-31.
- Saputro, H. N., Masrully, M., & Fauziyyah, H. (2024). Tantangan dan Strategi Akselerasi Manajemen Talenta ASN dalam Mendukung Indonesia Emas 2045. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi*, 8(1), 342-349.
- Sari, M., & Asmendri. (2020). Penelitian Kepustakaan (Library Research) dalam Penelitian Pendidikan IPA. *Jurnal Penelitian Bidang IPA Dan Pendidikan IPA*, 6.
- Sidiq, U., & Choiri, M. M. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif Di Bidang Pendidikan* (A. Mujahidin (ed.)). CV. Nata Karya.
- Sitasari, N. W. (2022). Mengenal analisa konten dan analisa tematik dalam penelitian kualitatif. In *Forum Ilmiah* (Vol. 19, No. 1, pp. 77-84).
- Subianto, Agus. (2020). *Kebijakan Publik*. Surabaya : Briliant
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Alfabeta.
- Suharno. (2013). *Dasar-Dasar Kebijakan Publik: Kajian Proses dan Analisis Publik*. Yogyakarta: Penerbit Ombak.
- Suparman, R., & Naibaho, V. H. (2021). Manajemen Talenta di Pemerintah Daerah: Studi Eksploratori Penerapan Kebijakan Manajemen Talenta di Provinsi Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara. *Jurnal Borneo Administrator*, 17(1), 111–130.
- Suparno. (2015). Peran Nilai-Nilai Religius Kerajaan Sintang Dalam Membina Karakter Generasi Muda. *Universitas Pendidikan Indonesia*.

- Suroso, J. S. (2020). Literature Review. *BINUS University*.
- Suryanto. (2019). Konsep Manajemen Talenta di Sektor Publik: Studi Kasus Penerapan Manajemen Talenta di Kementerian Keuangan dan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. *Civil Service: Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 13(2), 63–72.
- Tahir, Arifin. (2015). *Kebijakan Publik & Transparansi Penyelenggaraan Pemerintah Daerah*. Bandung: Alfa Beta.
- Wakil, W., & Amin, M. (2024). *PELAKSANAAN MANAJEMEN TALENTA DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN LOMBOK TIMUR PROVINSI NUSA TENGGARA BARAT* (Doctoral dissertation, IPDN).
- Wijoyo, R. P. (2023). *Implementasi Manajemen Talenta Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Wonogiri Provinsi Jawa Tengah* (Doctoral dissertation, INSTITUT PEMERINTAHAN DALAM NEGERI).
- Yustisia, F. M., & Hartati, S. (2025). *IMPLEMENTASI MANAJEMEN TALENTA PADA BADAN KEPEGAWAIAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KOTA SEMARANG PROVINSI JAWA TENGAH* (Doctoral dissertation, Institut Pemerintahan Dalam Negeri).
- Zawacki-Richter, O., Kerres, M., Bedenlier, S., Bond, M., & Buntins, K. (2020). *Systematic reviews in educational research: Methodology, perspectives and application* (p. 161). Springer Nature.

Sumber Lainnya

- KASN. (2023). Sistem Merit Dalam Angka tahun 2023.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara
- Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN
- Surat Edaran Menpan RB Nomor 10 Tahun 2021 tentang Penilaian Penerapan Manajemen Talenta ASN pada Instansi Pemerintah